
Gestion de la santé et sécurité au travail, de l'environnement et de la qualité dans l'entreprise québécoise : Résultats d'études de cas

Jacqueline Dionne-Proulx, Ph. D.
Télé-Université, Université du Québec à Montréal
Jean-Bernard Carrière, Ph. D.
Université du Québec à Trois-Rivières

INTRODUCTION

L'« amélioration continue » de la performance présuppose une analyse des exigences, autant explicites qu'implicites, des clients et utilisateurs finaux, mais également de tous les intervenants tels les fournisseurs, les employés, le public et les autres intervenants.

La notion de système de gestion intégrée est apparue dans le domaine de la gestion de la qualité, plus précisément comme produit d'évolution de ce domaine depuis les années 80. Au cours de ces années, le concept de qualité a évolué, passant à l'origine de « satisfaction client » définie par la conformité aux exigences de ces derniers jusqu'à devenir un concept élargi, centré sur « l'amélioration continue » des processus, dont l'atteinte requiert une structure organisationnelle adaptée. L'« amélioration continue » de la performance présuppose une analyse des exigences, autant explicites qu'implicites, des clients et utilisateurs finaux, mais également de tous les intervenants tels les fournisseurs, les employés, le public et les

autres intervenants. De par l'implication de ces nouveaux intervenants, le concept de qualité était destiné à évoluer de façon significative pour devenir un concept qui englobe la protection des employés et le développement durable, fusionnant de ce fait les domaines de gestion de la santé et sécurité au travail et de gestion de l'environnement. Ce concept élargi de qualité constitue le fondement théorique pour le développement d'un système de gestion intégrée, où l'intégration devient le principal outil d'atteinte de la qualité en santé et sécurité au travail et de l'environnement¹.

L'objectif de cette contribution ici est d'analyser un projet spécifique d'inventaire des pratiques émergentes en gestion intégrée de la santé et sécurité au travail, de l'environnement et de la qualité dans deux entreprises québécoises, ceci en vue d'établir les fondements et les jalons d'une pratique améliorée en ce domaine pour les prochaines années.

1. DIMENSIONS THÉORIQUES D'UN SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉE

De façon générique, un système de gestion intégrée est composé d'un certain nombre de dimensions généralement reconnues :

- Définition d'une vision, d'une mission et de stratégies pour le déploiement de buts et objectifs pratiques;
- Élaboration de priorités et de paramètres pour guider leur mise en application;
- Établissement de structures et de responsabilités, de documentation de procédés et de contrôle, de communication, de formation et de soutien pour opérer les changements culturels

requis, de revue de gestion et autres procédures de contrôle d'opérations, de vérifications périodiques et d'évaluation de résultats, d'ajustement des buts, d'établissement de nouveaux objectifs et de stratégies d'amélioration continue à tous les niveaux de l'organisation.

Les principes de base pour la mise en œuvre d'un système de gestion intégrée visent avant tout à harmoniser les deux procédés opérationnels moteurs (les cycles « production et

ingénierie » et le cycle « logistique ») aux procédés opérationnels de soutien (gestion de risques, d'innovation, de contrôle, de qualité, de sécurité et d'environnement). Tous doivent être adaptés aux besoins des clients et des autres intervenants. Un système de gestion intégrée efficace est donc plus qu'une série de dimensions de gestion. Il consiste en un ensemble planifié de dimensions de gestion, chacune bien définie, où toutes s'articulent en cohérence les unes aux autres. Les plans et objectifs déterminent les politiques générales. Le système est implanté et opéré selon ces plans et objectifs.

Les programmes d'audit et d'évaluation assurent que le système est maintenu efficace. Les revues de gestion assurent que le système rencontre globalement les objectifs à moyen terme. Ces mesures et ces révisions sont utilisées pour identifier les améliorations requises, ce qui oriente le renouvellement des défis d'un cycle d'amélioration à l'autre. Ces actions systématiques sont considérées critiques pour maintenir la constance dans la pratique et l'efficacité du système dans le temps. Le principe étant « dites ce que vous faites et faites ce que vous dites »².

2. CADRE DE RÉFÉRENCE DE GESTION INTÉGRÉE

Certains auteurs proposent d'harmoniser des éléments structurants d'ISO 9000 et 14000 dans un modèle plus global d'intégration de la santé et sécurité au travail, de l'environnement et de la qualité et, afin de réduire les temps de procédures, de documentation et d'audit.

Divers modèles ou cadres de référence de système de gestion intégrée existent. Diverses caractéristiques communes à ces divers modèles peuvent être mises en évidence. Les trois principales sont qu'un système de gestion intégrée comporte :

- Un nombre de dimensions distinctes de gestion à intégrer dans un plan d'ensemble comprenant une séquence d'étapes bien définies de mise en œuvre;
- Une mise en œuvre centrée sur l'analyse et le contrôle des procédés qui doivent également être bien définis, documentés ainsi qu'implantés;
- L'objectif de réalisation est l'amélioration continue de ces procédés par une intégration dynamique et soutenue, ayant comme horizon cible l'identification de nouveaux objectifs d'amélioration à chaque étape.

Certains auteurs proposent d'harmoniser des éléments structurants d'ISO 9000 et 14000 dans un modèle plus global d'intégration de la santé et sécurité au travail, de l'environnement et de la qualité et, afin de réduire les temps de procédures, de documentation et d'audit³.

Le cadre de référence de gestion intégrée retenue pour les deux études de cas a été élaboré à partir de certaines contributions récentes^{1, 2}. Il a pour objectif de mesurer le degré de progression de la mise en œuvre d'un système de gestion intégrée de la santé et sécurité au travail, de l'environnement et de la qualité dans une entreprise donnée. Il prend la forme d'un cadre type comprenant dix dimensions ou étapes d'intégration systémique : 1) politiques d'intégration; 2) définition d'objectifs et de responsabilités d'intégration; 3) analyse des procédés; 4) normes et contrôles intégrés des pratiques; 5) contrôle intégré de documentation; 6) intégration des systèmes d'information; 7) formation intégrée; 8) intégration des audits internes; 9) revue de gestion intégrée; 10) actions correctrices intégrées.

Pour ce projet, le secteur industriel retenu est celui des produits chimiques et de la pétrochimie, secteur dont les entreprises sont largement affiliées à l'Association Canadienne des Fabricants de Produits Chimiques (ACFPC), laquelle prône la mise en place volontaire du programme de Gestion Responsable.

L'échantillon porte sur deux entreprises (P1 et A1) du secteur qui, au moment de l'étude, étaient en voie d'implanter un système de gestion intégrée en santé et sécurité, environnement et qualité. Les deux entreprises sélectionnées souscrivent au programme de Gestion Responsable depuis plusieurs années déjà.

3. DYNAMIQUE D'INTÉGRATION

L'analyse des deux cas d'intégration des opérations de gestion de la santé et sécurité au travail, de l'environnement et de la qualité aux opérations de production permet de mettre en évidence une dynamique d'intégration selon cinq caractéristiques principales.

Dans un premier temps, l'on constate dans les démarches d'implantation des dimensions de gestion de la santé et sécurité au travail, de l'environnement et de la qualité, un caractère à la fois d'intégration davantage tacite que formel et échelonné dans le temps. Les deux entreprises se sont toujours basées pour ce faire sur des systèmes de normes volontaires internationalement reconnus (ISO 9000 et 14000, Gestion Responsable, SIES), orientant ainsi l'intégration des différents outils de travail et facilitant leur mise en œuvre dans leur établissement respectif. Elles ont toutes deux un système qualité enregistré aux normes internationales ISO 9001:2000 et ISO 14001:1996. Seule l'entreprise P1 détient une certification OSHAS 18001. Par contre, l'entreprise A1 obtiendra sous peu la reconnaissance au programme « Système International d'Évaluation de la Sécurité » (SIES), certification que P1 détient déjà mais remet quelque peu en question compte tenu de sa certification OSHAS 18001. Les deux entreprises ont toutes deux développé leur système en lien avec la santé et la sécurité et l'environnement en s'appuyant sur leur système qualité. Elles ont ainsi pu utiliser les structures déjà en place pour gérer les aspects communs à ces systèmes soit : la documentation, les non-conformités, les actions correctives et préventives, la formation, les audits internes, les revues de direction.

Les deux entreprises ont toutes deux développé leur système en lien avec la santé et la sécurité et l'environnement en s'appuyant sur leur système qualité.

Dans un deuxième temps, il en ressort également qu'aucune politique d'intégration n'a été établie à l'origine dans les deux cas bien qu'il ait toujours été clair que tous les systèmes devaient

s'arrimer ensemble. Les deux entreprises ont voulu favoriser la collaboration de leur personnel. Contrairement à la firme A1, dans le cas de la firme P1, la démarche a débuté dès le démarrage et s'est constamment développée au fil du temps pour suivre les développements dans le domaine. Dans le cas de A1, la dynamique d'intégration s'apparente davantage à des « stratégies émergentes »⁴. De telles stratégies qui ne sont pas planifiées à l'origine contrairement à des stratégies dites délibérées. Elles se développent dans le temps au point d'acquiescer leur propre identité et subséquemment d'être reconnues comme telles par les dirigeants, qui de là cherchent à accélérer leur mise en œuvre plus approfondie pour les avantages qu'elles procurent.

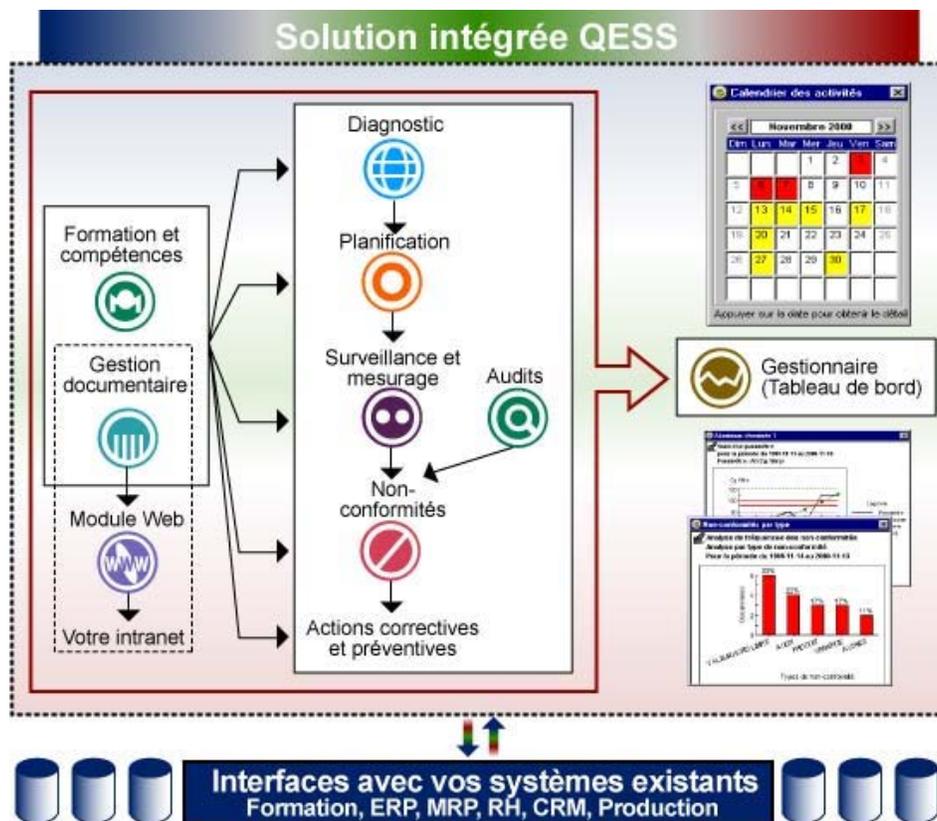
En outre, cette dynamique d'intégration est effectivement fondée dans les deux cas sur le système Amélioration Continue, étant lui-même la pierre d'assise de ces divers systèmes de normes internationaux. Les deux entreprises ont donc misé sur la création d'un poste visant à faire le lien entre les différents systèmes et à maximiser l'utilisation des outils en place. Chez A1, cette intégration des systèmes de gestion de la santé et sécurité au travail, de l'environnement et de la qualité au système de production vient tout juste de se concrétiser par la création du poste d'animateur des systèmes de gestion. Auparavant, l'adhésion à de nouvelles normes a toujours été chapeauté par l'animateur qualité, ce dernier ayant participé à la mise en place de tous les systèmes. L'animateur qualité ainsi que d'autres membres de l'organisation, selon le cas, étaient alors formés aux principes véhiculés par ces nouvelles normes. Au niveau de la firme P1, la démarche qualité a d'abord été sous la responsabilité du chef du laboratoire qui était responsable de Gestion Responsable. Peu de temps après, un poste de coordonnateur des systèmes de gestion a été créé et son titulaire assume la responsabilité de la qualité (ISO 9001) et de l'environnement (ISO 14001). Par contre, le rôle du coordonnateur des systèmes de gestion chez la firme P1 est mieux défini. Ce coordonnateur est mieux intégré à la prise de décision puisqu'il est impliqué dans les

rencontres du comité des systèmes de gestion. Au niveau de la firme A1, la participation de l'animateur des systèmes de gestion est limitée aux revues de direction, lesquelles ont lieu sur une base annuelle¹.

Quatrièmement, on peut aussi constater que dans les deux entreprises, l'opérationnalisation de cette intégration repose sur une architecture informatique, laquelle rend possible la centralisation de la documentation sur les normes, l'analyse des procédés, l'ajout de nouvelles mesures, l'inventaire des non conformités, les actions correctrices apportées,

le tout étant accessible pour utilisation simultanée par les parties prenantes. L'acquisition du logiciel ISOVISION, (Figure 1), par les deux entreprises permet de n'utiliser qu'un seul outil informatique pour gérer tous les aspects liés au maintien et à l'amélioration du système de management de la qualité, du système de management environnemental et du système axé sur la santé et la sécurité du personnel, ce qui est fort intéressant au plan de l'intégration. Tout est en partie automatisé, standardisé et comprimé selon des standards établis, ce qui suppose une formation appropriée pour les utilisateurs.

Figure 1 : Logiciel ISOVISION



Finalement, la cinquième caractéristique permet de prendre en compte le fait que la dynamique d'intégration n'a pas impliqué véritablement de grandes adaptations au plan de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines. Par exemple, au niveau de la firme A1, depuis la création de l'entreprise, les aspects relatifs à la qualité, la santé et la sécurité et l'environnement ont été intégrés aux différents postes de travail

faisant ainsi en sorte que malgré l'évolution des systèmes, les exigences pour les postes de travail n'ont pas changé. Par contre, il est à noter que les programmes de formation ont été modifiés au cours des années afin de s'adapter aux référentiels utilisés pour gérer les aspects relatifs à la qualité, à la santé et à la sécurité au travail et l'environnement. De même, chez P1, les postes de travail n'ont pas évolué au cours des années

dans la mesure où les activités liées à la production ont peu changé et que le personnel qui était là au moment du démarrage de l'usine est encore en poste. Les exigences en matière de recrutement sont les mêmes qu'au démarrage de l'entreprise. Des plans de formation sont aussi disponibles pour tous les postes de travail et incluent tous les aspects relatifs à la qualité, la santé et la sécurité et l'environnement. Ces plans de formation ont été bonifiés au fur et à mesure de l'implantation des différents systèmes et des différentes normes. Enfin, au niveau de la firme A1, le personnel est rémunéré selon la convention collective en vigueur. Il n'y a aucune forme de bonification qui est associée au salaire du personnel alors qu'au niveau de l'entreprise P1, la compagnie applique un programme de rémunération qui fait valoir l'ensemble des tâches que peut réaliser un employé. Par exemple, un employé peut, dans ses temps libres, faire de l'entretien sur un équipement alors qu'il est opérateur de production. Ce concept de multitâches peut permettre à un employé syndiqué d'obtenir un pourcentage supplémentaire équivalent à 3 % de son salaire. Pour le personnel de bureau, ce pourcentage est de 1 %.

En somme, les résultats montrent plusieurs points de convergence. Les deux firmes ont toutes deux un système qualité enregistré aux normes internationales ISO 9001 :2000 et ISO 14001 :1996 et elles souscrivent toutes deux aux principes de Gestion Responsable.

Les deux entreprises ont développé leur système qualité en lien avec la santé et la sécurité et l'environnement. Ainsi, elles ont pu utiliser les structures déjà en place pour gérer les aspects communs à ces systèmes.

Les deux entreprises ont développé leur système qualité en lien avec la santé et la sécurité et l'environnement. Ainsi, elles ont pu utiliser les structures déjà en place pour gérer les aspects communs à ces systèmes soit: la documentation; les non-conformités; les actions correctives et préventives; la formation; les audits internes; les revues de direction. Elles ont misé sur la création d'un poste visant à faire le lien entre les

différents systèmes et à maximiser l'utilisation des outils en place. Elles utilisent le logiciel ISOVISION. Chez A1, depuis la création de l'entreprise, les aspects relatifs à la qualité, la santé et la sécurité et l'environnement ont été intégrés aux différents postes de travail et les programmes de formation ont été modifiés au cours des années afin de s'adapter aux référentiels utilisés. Chez P1, les postes de travail n'ont pas évolué au cours des années. Les plans de formation, bonifiés au fil des ans pour tenir compte des nouvelles normes, sont disponibles pour tous les postes de travail et incluent tous les aspects relatifs à la qualité, la santé et la sécurité et l'environnement.

Les plans de formation, bonifiés au fil des ans pour tenir compte des nouvelles normes, sont disponibles pour tous les postes de travail et incluent tous les aspects relatifs à la qualité, la santé et la sécurité et l'environnement.

Par ailleurs, des divergences importantes sont observables. La firme P1 détient une certification OSHAS 18001 alors que A1 est en voie d'obtenir la reconnaissance au programme SIES. Chez A1, la gestion des systèmes est assurée par un animateur des systèmes de gestion, poste nouvellement créé. Chez P1, la gestion des systèmes est confiée à un coordonnateur des systèmes de gestion depuis plusieurs années, ce qui fait que les tâches de celui-ci sont mieux définies. Ce dernier est aussi mieux intégré à la prise de décision. Il est impliqué dans les rencontres du comité des systèmes de gestion qui se réunit un minimum de dix (10) fois par année alors que la participation de l'animateur des systèmes de gestion de la firme A1 est limitée aux revues de direction qui ont lieu sur une base annuelle. Enfin, chez A1, le système de rémunération est prévu à la convention collective en vigueur et aucune forme de bonification n'est prévue au salaire du personnel. Par contre, chez P1, la compagnie applique un programme de rémunération qui fait appel à un concept de multitâches permettant à un employé syndiqué d'obtenir une bonification de son salaire de base.

4. LES FACTEURS DE SUCCÈS SELON CES ENTREPRISES

Les aspects relatifs à la qualité, la santé et la sécurité et l'environnement ont été intégrés aux différents postes de travail. Toutes les procédures de travail ont été remises en question, analysées et documentées.

Dans les deux cas étudiés, les aspects relatifs à la qualité, la santé et la sécurité et l'environnement ont été intégrés aux différents postes de travail. Toutes les procédures de travail ont été remises en question, analysées et documentées. Certes, le fait de procéder à cette intégration lors des débuts de l'entreprise, dans le cas de la firme P1, fut un élément facilitateur puisque l'entreprise n'a pas eu besoin d'enclencher une quelconque action transformatrice. Par ailleurs, dans le cas de la firme A1, la transformation des structures et des modes d'opérations préexistants ne semble pas avoir constitué un défi organisationnel trop important. Elle s'est effectuée au fil du temps sans mettre une trop grande pression sur les ressources humaines.

L'implantation des différents systèmes de gestion a été confiée à une personne de l'interne qui a été nommée responsable de la mise en œuvre de chacun des éléments du système.

Dans les deux cas, l'implantation des différents systèmes de gestion a été confiée à une personne de l'interne qui a été nommée responsable de la mise en œuvre de chacun des éléments du système. Dans le cas de la firme A1, cette personne différait selon que l'on parle de certification en qualité, en santé et sécurité au travail ou en environnement. Son rôle était de recenser et de décrire les processus actuels en place, de les redéfinir éventuellement avec les intervenants clés (travailleurs et contremaîtres), de participer aux réunions des divers comités et de réaliser l'implantation. Fait à noter, ces deux entreprises ont plutôt choisi de s'en remettre à une personne responsable plutôt qu'à un comité de pilotage ou des équipes de mise en œuvre. Cette façon de procéder a, de leurs avis, simplifié la tâche puisque faire travailler ensemble autour d'un même projet des acteurs

venant d'horizons très différents et appartenant à des hiérarchies différentes représente parfois une difficulté majeure pour l'entreprise.

Bien qu'il soit vrai que la notion de temps et de coûts est une des critiques les plus importantes couramment adressées à ces systèmes de gestion, dans le cas des deux firmes, la durée de l'implantation n'a pas été un problème puisqu'elle relevait de l'interne et non de consultants externes qui facturent à l'heure dans bien des cas. Dans le cas de P1, la démarche a débuté dès le démarrage et s'est constamment développée au fil du temps pour suivre les développements dans le domaine. Dans le cas de A1, la dynamique d'intégration s'est développée dans le temps au point où les dirigeants cherchent maintenant à accélérer la mise en œuvre pour les avantages qu'elle procure. Il est indéniable de constater que la gestion intégrée instaure une standardisation des procédures et des données, ce qui permet à des firmes d'imposer les mêmes façons de réaliser, opération par opération, tel ou tel processus et même de les imposer à leurs sous-traitants peu importe où ceux-ci opèrent.

Le déploiement du système de gestion intégré favorise le développement des compétences chez bon nombre de travailleurs.

Selon les deux études menées, les stratégies managériales qui accompagnent l'implantation d'un système de gestion intégrée, que ce soit en matière de gestion des ressources humaines, gestion des compétences ou gestion des opérations ne varient guère en fonction de la structure ou des modes d'organisation du travail préexistant. Ces études de cas indiquent qu'elles peuvent être à la fois un gage de succès si elles sont bien planifiées. Le déploiement du système de gestion intégré favorise le développement des compétences chez bon nombre de travailleurs. Les travailleurs de ces deux entreprises ont vu leurs responsabilités accrues. Ils ont été valorisés et ont pu bénéficier d'une reconnaissance de cette évolution professionnelle. La révision du

système d'évaluation des emplois et des compétences s'est avérée un moyen concret pour créer les conditions favorables à l'appropriation des nouveaux comportements prescrits et au déploiement de nouvelles compétences. Une telle intégration des systèmes a aussi nécessité un plan de formation que les deux entreprises ont mené de façon rigoureuse. La formation prévue initialement à l'embauche et au moment de l'implantation du logiciel Isovision a été suffisante pour assurer que les procédures opérationnelles soient réalisées, ce qui a aussi permis aux utilisateurs de mieux comprendre, accepter et utiliser l'outil. Par ailleurs, la firme P1 a justement favorisé le déploiement de compétences en le reconnaissant explicitement par un système de rémunération basé sur un concept de multitâches. De même, la revalorisation de la fonction des acteurs clés de l'intégration des divers systèmes de gestion doit être résolue pour prendre en compte leurs responsabilités accrues et les nouvelles compétences qui ont été mises en œuvre.

CONCLUSION

La notion de système de gestion intégrée est apparue dans le domaine de la gestion de la qualité, plus précisément comme produit d'évolution de ce domaine depuis les années 80. Divers modèles théoriques offrent des perspectives distinctes de mise en œuvre pour encadrer l'implantation d'un système de gestion intégrée en gestion de la santé et sécurité au travail, de l'environnement et de la qualité. Notre contribution a permis d'analyser un projet spécifique d'inventaire des pratiques émergentes en gestion intégrée de la santé et sécurité au travail, de l'environnement et de la qualité dans deux entreprises québécoises. Elle a ainsi précisé les fondements et les jalons d'une pratique améliorée en ce domaine pour les prochaines années.

Bien qu'il soit intéressant de savoir si ces innovations ont des impacts sur le bilan de santé et sécurité au travail, ce qui nous intéresse particulièrement ici, c'est de trouver les bonnes pratiques pour une intégration réussie de la santé et sécurité au travail à la qualité et à l'environnement. Ces pratiques sont en effet susceptibles d'engendrer des retombées intéres-

Par ailleurs, il faut porter une attention spéciale à la mise en œuvre de ces systèmes intégrés de qualité qui peuvent poser des problèmes au niveau de la qualité du produit, car ils détournent l'attention des opérateurs de leur environnement et notamment de leur sécurité⁵. De plus, la polyvalence des postes ne permettrait pas aux travailleurs d'assimiler les règles de sécurité ou d'ergonomie, implicites ou explicites et d'établir des stratégies personnelles de prévention propres à chaque poste. Or, une étude empirique ne montre pas de différences significatives au niveau du bilan santé et sécurité au travail entre les firmes certifiées et les firmes non certifiées⁶. ■

Il faut porter une attention spéciale à la mise en œuvre de ces systèmes intégrés de qualité qui peuvent poser des problèmes au niveau de la qualité du produit, car ils détournent l'attention des opérateurs de leur environnement et notamment de leur sécurité.

santes. Tout d'abord, elles permettent des avantages synergiques par le fait que les correctifs à apporter pour l'un des domaines (qualité, environnement, santé et sécurité au travail) affectent les mêmes réalités organisationnelles. Puis, elles se soldent par des gains d'amélioration continue en santé et sécurité au travail et des économies de temps (p. ex., temps d'enquête) pour plusieurs de ces applications intégrées de gestion. Enfin, une analyse rigoureuse des pratiques émergentes en gestion intégrée en gestion de la santé et sécurité au travail, de l'environnement et de la qualité permet de servir de fondement pour l'élaboration de programmes de formation, de développement de méthodes et de procédés sécuritaires plus efficaces. ■

BIBLIOGRAPHIE

¹Sciociopi, A., Arena, F., Villa, M., & Saccarola, G., 2001. Integration of Management Systems, *Environmental Management and Health*, 12, 2, 134-145.

²Jackson, S. L., (1997). *The ISO 14001 Implementation Guide: Creating an Integrated Management System*. New York: John Wiley & Sons, p.4.

³Park, K. S., Jo, Y. D., Yoon, E. S., & Kim, J. Y., (2001). Integration of a Safety, Health and Environment Management System in the Chemical Process Industry, International Conference and Workshop: Making Process Safety Pay: the Business Case. Toronto, Canada. New York: American Institute of Chemical Engineers, 493-497.

⁴Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (1999). *Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris : Éditions Village mondial.

⁵Askenazy, P., & Caroli, E. (2003). Pratiques «innovantes», accidents de travail et charge mentale : résultats de l'enquête française «Conditions de travail 1998», *Pistes*, vol. 5, no 1, mai.

⁶Dionne-Proulx, J., Carrière, J.B., Beauchamp, Y. (2005). La certification ISO et la SST : Étude empirique et résultats terrain, *Pistes*, vol. 5, no 1, janvier.